

**UniReport: Frau Poth, Digitalisierung ist bei Ihnen in der UB zwar kein neues Schlagwort. Dennoch hat die technische Entwicklung der letzten 40 Jahre eine recht alte Institution wie die Bibliothek doch radikal verändert.**

**Daniela Poth:** Die Digitalisierung ist für die ganze Gesellschaft eine große Herausforderung. Die Elektronische Datenverarbeitung (EDV) wurde in der Bibliothek Ende der 1980er Jahre eingeführt. Später kam dann natürlich die Entwicklung von Printmedien hin zu elektronischen Medien, was ja nicht heißt, dass es die gedruckten Medien heute nicht mehr gibt. Damit zeichnete sich bereits ab, dass der Ort Bibliothek für die Wissenschaft – insbesondere der Natur- und Lebenswissenschaften – an Bedeutung verlieren würde. Es war ja nun möglich, orts- und zeitunabhängig auf Medien zuzugreifen. Mehr oder weniger zeitgleich stellten sich aber durch die Bologna-Reform dann Strukturveränderungen im Studium ein: Die Bibliotheken bekamen als (physische) Lernorte für Studierende eine hohe Bedeutung. Die größte Veränderung ist seit wenigen Jahren die Entwicklung im Bereich Open Science. Die freie Verfügbarkeit von Forschungsdaten und -ergebnissen stellen Bibliotheken vor die Frage, wie wichtig der Bestandsaufbau in Zukunft noch sein wird. Noch weitergedacht: Was heißt das dann für die Rolle einer Universitätsbibliothek in der Informationsversorgung? Meine feste Überzeugung ist, dass sich diese im Grundsatz nicht verändert: Sie beinhaltet weiter das Auswählen, Bereitstellen und Kontextualisieren von Informationen, um unseren Nutzenden Orientierung zu geben. Das haben wir so auch in unserem Zielbild festgelegt: „Wir kuratieren unser Informationsangebot für Forschung, Lehre und Studium anhand der Bedürfnisse und dem Qualitätsanspruch der Wissenschaft.“

**Das Zielbild ist nun beschlossen, wie hat man sich die Umsetzung vorzustellen?**

Das Zielbild war der erste Schritt: zu sagen, wo stehen wir, wo wollen wir eigentlich hin. Zum 1. Januar 2023 haben wir dann die strukturellen Voraussetzungen geschaffen, es einzulösen und haben uns als Organisation neu aufgestellt. Mit den IT-Services, der Abteilung Erwerbung, Lizenzen und Meta-Daten und unserer Abteilung Information, Bereitstellung und Originalerhalt haben wir drei Säulen, die für die Basis sorgen. Nach wie vor gibt es die HEBIS-Verbundzentrale, die Aufgaben für den hessischen Bibliotheksverbund wahrnimmt. Grundsätzlich neu sind zwei Einheiten: Mit der einen stärken wir unsere Position als Serviceeinrichtung für die Universität, konzentrieren uns auf Lernorte und die Wissenschaftsunterstützung. Mit der zweiten tragen wir vor allem unseren historischen Beständen und Spezialsammlungen Rechnung und fokussieren auf überregionale Fachcommunities. Gemeinsam wollen wir uns als Universitätsbibliothek auf den Weg machen, um die im Zielbild formulierten strategischen Ziele zu erreichen.

**Dieser Prozess klingt einerseits unabschließbar, andererseits gibt es sicherlich Meilensteine, oder?**

Ein solcher Prozess kostet alle Beteiligten viel Kraft. Deswegen ist es so wichtig, die Weiterentwicklung Teil der Routinen werden zu lassen. Unser Zielbild haben wir auf zehn Jahre hin angelegt, das ist lang. Die darin formulierten strategischen Ziele wollen wir aber bis 2026 realisiert haben. Wenn es uns gelingt, sie in den nächsten drei Jahren konsequent umzusetzen, ist das ein guter Zeitpunkt, um zu prüfen, wie nah wir unserer Vision gekommen sind und ob unsere Mission noch zutreffend ist. Zu den Meilensteinen gehört

# Die Bibliothek als ein sich kontinuierlich verändernder Organismus

Direktorin Daniela Poth über den Strategie- und Transformationsprozess der Universitätsbibliothek Johann Christian Senckenberg



Das Lenkungsteam (v. l.): Dr. Angela Hausinger, Dr. Mathias Jehn, Daniela Poth, Dr. Klaus Junkes-Kirchen, Dr. Thomas Risse. Foto: Uwe Dettmar

auch, was der Wissenschaftsrat und die Deutsche Forschungsgemeinschaft den Universitäten dringend empfehlen: die Einrichtung eines sogenannten Informationsbudgets. Ziel ist, alle Mittel für die Informationsversorgung an der Goethe-Universität zu bündeln und die verschiedenen Ausgaben einheitlich zu verwalten. Das umfasst den Erwerb und die Lizenzierung von Literatur genauso wie die Finanzierung von Open-Access-Publikationen und die Sicherung von Forschungsdaten. Aktuell haben wir noch individuelle Regelungen mit den Fachbereichen und arbeiten mit über 50 Kostenstellen. Hier liegt also

noch eine Wegstrecke vor uns. Letzter wichtiger Punkt: Wir ersetzen gerade mit unseren Partnern im hessischen Verbund unser Bibliotheksmanagementsystem durch ein Open-Source-Produkt. Das ist zwar nicht direkt mit unserem Strategieprozess verbunden, setzt aber den Rahmen für die zukünftige Weiterentwicklung vieler Arbeitsabläufe.

**In der Beschreibung des Prozesses tauchen Begriffe wie SWOT-Analyse auf. Muss man sich eine Universitätsbibliothek heutzutage wie ein Unternehmen vorstellen, das sich fortlaufend selbst analysieren muss?**

## »WIR SIND EIN H(UB) FÜR MENSCHEN, WISSEN UND SERVICES DER GOETHE-UNIVERSITÄT.«

Gleich der erste Satz des strategischen Zielbilds der Universitätsbibliothek bringt zum Ausdruck, was sich die Bibliothek für die Zukunft vorgenommen hat: Noch viel stärker als in der Vergangenheit zu einem Knotenpunkt des interdisziplinären Austauschs und der Wissenschaftsunterstützung zu werden. Mit digitalen Services und Angeboten vor Ort, die sich an den Bedürfnissen von Forschenden, Lehrenden und Studierenden an der Goethe-Universität ausrichten, aber auch die überregionale Forschung gezielt ansprechen. Der Startschuss für die Entwicklung einer eigenen Strategie fiel im Spätherbst 2021 mit Mitarbeitenden-Interviews. Ein repräsentativer Querschnitt von 41 der rund 350 Mitarbeitenden sorgte mit ihren Einschätzungen zur aktuellen Situation und Zukunftsgestaltung für eine erste Bestandsaufnahme. Ergänzt wurde diese Innenwahrnehmung in der Folge durch vier Analysen, in denen ein eigens gegründetes Strategieteam die Einflussfaktoren von außen, die Wahrnehmung der Nutzenden, die Stakeholder sowie die Kernkompetenzen der Bibliothek in den Blick nahm und gemeinsam mit dem engsten Führungskreis in einer SWOT-Analyse zu einem „Stärken (S), Schwächen (W), Chancen (O) und Risiken (T)“-Profil verdichtete. Auf dieser Grundlage entwickelte das Strategieteam dann mögliche Entwicklungsrichtungen für die Bibliothek und schuf die Vorlage zur Herausarbeitung der Strategie bis zum Sommer 2022. Ein wichtiger Erfolgsfaktor in diesem Prozess war, immer wieder die Rückkopplung mit Mitarbeitenden und Führungskräften in der Bibliothek zu suchen, aber auch externe Expert\*innen, Nutzende und das Präsidium der Goethe-Universität einzubinden. Am 2. August verabschiedete das Präsidium das strategische Zielbild 2032 der Universitätsbibliothek. Erster Schritt der Umsetzung war die strukturelle Neuaufstellung zu Beginn dieses Jahres. Das Zielbild zum Nachlesen gibt es auf der Website der Universitätsbibliothek.

<https://www.ub.uni-frankfurt.de/ueber/strategie.html>

Meiner Meinung nach ist jede Organisation gut beraten, sich immer wieder auf den Prüfstand zu stellen. Als Bibliothek erleben wir, dass uns neue Aufgaben zuwachsen, ohne dass die bisherigen Aufgaben im gleichen Maße abnehmen oder ganz wegfallen. Trotz der Zunahme von digitalen Medien müssen wir uns beispielsweise auch weiterhin um Printmedien kümmern. Weil aber das Personalbudget nicht wächst, sondern bestenfalls stagniert, der demografische Wandel uns darüber hinaus die Personalgewinnung nicht erleichtert, wird immer wichtiger, zu priorisieren und uns zu fokussieren. Die Kernfrage ist: Wie gelingt es, unsere personellen und materiellen Ressourcen so einzusetzen, dass wir Forschung, Lehre und Studium adäquat unterstützen? Hier gilt es, die Bedarfe unserer Nutzenden gut zu kennen und in einem engen Dialog zu stehen. Das alles sind gute Gründe, Instrumente zu nutzen, die in Unternehmen ganz selbstverständlich zum Einsatz kommen.

**Manchmal hört man in der Öffentlichkeit Stimmen, die darauf abheben, dass Bibliotheken eigentlich ausgedient hätten. Spüren Sie einen Gegenwind aus der Politik, der Verwaltung, vielleicht sogar auch aus der Wissenschaft?**

Grundsätzlich als Einrichtung hinterfragt zu werden, habe ich noch nicht erlebt. Die Finanzierung über die Kommunen stellt öffentliche Bibliotheken aber sicherlich noch vor andere Herausforderungen als uns. Gerade in Corona-Zeiten hat sich meiner Meinung nach gezeigt, wie wichtig ein öffentlicher, nichtkommerzieller und physischer Raum ist, wo man sich begegnen kann. Wenn es um Literaturversorgung geht, wird unsere Zuständigkeit nicht angezweifelt. Zu neueren Aufgaben, für die es keine Vorbilder gibt, gehören dagegen auch Aushandlungsprozesse. Wenn ich beispielsweise über Forschungsdatenmanagement spreche, dann haben wir als Bibliothek für diesen Aufgabenbereich die passenden Kompetenzen. Aber wir könnten die damit verbundenen Aufgaben nicht alleine wahrnehmen und tun es auch nicht. Deswegen wird Forschungsdatenmanagement an der Goethe-Universität in Kooperation mit dem Hochschulrechenzentrum und mit eigens dafür benannten Ansprechpersonen in den Fachbereichen angegangen. Es funktioniert nur dann, wenn klar ist, wer was beiträgt und alle optimal zusammenspielen.

**Gleichwohl wirft die Dynamik der technologischen Entwicklung Fragen auch nach der Kompetenz der Mitarbeitenden auf. Wäre es falsch, von einer zunehmenden Akademisierung der Arbeitsplätze in der Bibliothek zu sprechen?**

Ob man von einer zunehmenden Akademisierung unseres Berufsstandes sprechen kann, weiß ich gar nicht. Durch die Vielfalt der Aufgaben arbeiten in der Bibliothek viele Menschen mit sehr unterschiedlichen Berufsabschlüssen – vom Ausbildungsberuf über das Bachelorstudium im Bibliothekswesen bis hin zu promovierten Mitarbeitenden, die an der Schnittstelle zur Wissenschaft auf Augenhöhe Services und Tools entwickeln. Die Digitalisierung stellt insgesamt höhere Anforderungen an uns alle, die wir gemeinsam zu bewältigen haben. Dazu kommt, dass in den nächsten zwölf Jahren rund 40 Prozent der Bibliotheksmitarbeitenden altersbedingt ausscheiden werden. Das führt zu vielfältigen Herausforderungen. Das eine ist, den Wissenstransfer so zu gestalten, dass uns das hohe Fachwissen der Kolleg\*innen nicht verloren geht. Auf der anderen Seite muss es uns gelingen, neue Mitarbeitende mit den passenden Qualifikationen für die Bibliothek

Fortsetzung auf Seite 4

# »Weichen für die Zukunft gestellt«

## Hessischer Verdienstorden für Werner Meißner

Prof. Werner Meißner, Wirtschaftswissenschaftler und Präsident der Goethe-Universität von 1994 bis 2000, ist mit dem Hessischen Verdienstorden ausgezeichnet worden. Die Verleihung fand im Rahmen eines Festaktes an der Goethe-Universität statt. Hessens Finanzminister Michael Boddenberg überreichte Werner Meißner den Verdienstorden: „Herr Professor Meißner ist eine herausragende Persönlichkeit nicht nur der Stadt Frankfurt, sondern auch in der deutschen Hochschullandschaft. Als Präsident hat er die Goethe-Universität bis heute entscheidend geprägt. Seinem unermüdlichen Engagement für den Erwerb des I.G. Farben-Hauses durch das Land Hessen ist es zu verdanken, dass am Campus Westend heute ein einzigartiger innerstädtischer Universitätsstandort entsteht, auf den die ganze Stadt stolz sein kann. Werner Meißner hat auch darüber hinaus in seiner Amtszeit Weichen für die Zukunft gestellt, die Universitätsverwaltung transparenter gemacht und näher an die Stadtgesellschaft geführt.

Sein beispielgebendes Wirken und Engagement für Forschung und Lehre hat die Stadt Frankfurt geprägt und reichte weit über die Stadtgrenzen hinaus, etwa durch seine jahrelange Tätigkeit für die Hans-Böckler-Stiftung“, so Boddenberg.

„Die Goethe-Universität dankt Professor Dr. Meißner für seine wegweisende Arbeit



bei der Neugestaltung unserer Alma Mater. Mit großer Beharrlichkeit hat Werner Meißner als Universitätspräsident den heutigen Campus Westend als neuen Universitätsstandort ins öffentliche Gespräch gebracht. Die heute weitgehend realisierte räumliche und bauliche Neuordnung der Goethe-Universität verdanken wir nicht zuletzt seinem Wirken. Dabei stand für Werner Meißner jedoch nicht die bauliche Neuordnung im Vordergrund, sondern die Vision, dass fächerübergreifende Forschung und Begegnung sowie der Transfer von Wissen in die Gesellschaft einen sichtbaren, einladenden und offenen Ort brauchen. Für diese Vision bedurfte es Weitblick. Die Früchte ernten wir heute auch mit den aktuellen Entwicklungen und Möglichkeiten in den Bereichen Forschung, Lehre und Transfer unserer Universität. Der Verdienst von Werner Meißner ist mit Blick darauf nicht hoch genug zu schätzen und die Goethe-Community gratuliert ihm daher von Herzen zu der hohen Auszeich-

nung des Hessischen Verdienstordens“, betonte Professor Dr. Schleiff, Präsident der Goethe-Universität.

Seine wissenschaftliche Ausbildung begann der heute 85-jährige Werner Meißner mit dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Berlin und Köln. An der Stanford University studierte er Volkswirtschaftslehre und promovierte schließlich an der Freien Universität Berlin. Nach dem anschließenden Studium der Ökonometrie und Statistik an der Universität Uppsala und an der Technischen Hochschule Darmstadt habilitierte er in Darmstadt für Volkswirtschaftslehre und Ökonometrie. 1971 erhielt er den Ruf auf die Professur für Wirtschaftliche Staatswissenschaften an der Goethe-Universität Frankfurt, deren Präsident er von 1994 bis 2000 war.

Während seiner wissenschaftlichen Laufbahn hatte Meißner Gastprofessuren an den Universitäten von Stockholm, Göteborg, Wien und Toronto. Darüber hinaus übernahm er im Laufe der Jahre zeitweise Führungspositionen in verschiedenen wissenschaftlichen Einrichtungen, war als Berater für verschiedene internationale Organisationen aktiv und engagierte sich besonders bei der Hans-Böckler-Stiftung, wo er dem Wissenschaftlichen Beirat und dem Kuratorium angehörte.

Fortsetzung von Seite 3

zu gewinnen. Für viele Aufgaben wie zum Beispiel im IT-Bereich stehen wir dabei in Konkurrenz mit der freien Wirtschaft. Das bleibt nicht nur für uns, sondern insgesamt im Öffentlichen Dienst eine echte Herausforderung.

### Sie haben in den Strategieprozess der UB Ihre Mitarbeitenden sehr stark mit einbezogen. Wie war da sozusagen Ihr Eindruck, sorgt der Veränderungsdruck auch für Sorgen und Ängste?

Veränderungen sind immer auch mit Ängsten verbunden. Die Reaktionen reichten bei uns von „Bibliotheken mussten sich immer schon verändern, das ist für uns eigentlich nichts Neues“ bis zu „Wieso muss sich denn überhaupt was verändern, es läuft doch alles prima“. Wir haben den Prozess 2021 mit Mitarbeitenden-Interviews begonnen, um ein Bild zu bekommen, wo die Mitarbeitenden Bedarf für die Weiterentwicklung sehen und welche Wünsche sie hinsichtlich Prozessgestaltung und Zukunft der Bibliothek haben. Eine Strategie ist erst einmal nach außen gerichtet, wir wollten aber immer auch nach innen schauen, weil uns von Anfang klar war: Erfolgreich weiterentwickeln werden wir uns nur, wenn wir auch in die Bibliothek hinein eine Kultur der Veränderung etablieren, die von möglichst vielen mitgetragen wird. In der weiteren Entwicklung gab es deswegen immer auch Formate, über die wir Zwischenstände mit den Mitarbeitenden offen besprochen und ihre Rückmeldungen mitberücksichtigt haben.

### Eine Frage zur Identität und zur Rolle der UB:

Es wird im »Zielbild 2032« unter anderem gesagt, dass sich dieses Zielbild der UB »in die Strategie der Goethe-Universität ein[pass]t«. Ist das eine Herausforderung, sich näher an die Goethe-Universität zu binden, wo doch die Universitätsbibliothek Johann Christian Senckenberg in der Bibliothekslandschaft auch Aufgaben jenseits der Goethe-Universität wahrnimmt?

Die Wurzeln der Bibliothek reichen weit in die Stadtgeschichte und sind eng verbunden mit der Geschichte der Senckenbergischen

Stiftung. Das lässt sich nicht nur an unserem Namen ablesen, sondern bildet sich auch in unseren Beständen ab. Diese besonderen Sammlungsbestände haben für Forschungscommunities weit über die Goethe-Universität hinaus Relevanz. Dieser Verantwortung wollen wir weiter gerecht werden. Wir orientieren uns in unserer eigenen Weiterentwicklung ganz klar an der Entwicklung der Universität und fühlen uns als zentrale Einrichtung unserem Unterhaltsträger verpflichtet. Gleichzeitig haben wir aus unserer Historie heraus einen Auftrag, unsere besonderen Sammlungsbestände für die überregionale Forschung nutzbar zu machen. Wir werden es so gestalten, dass das eine vom anderen profitiert.

### Spielt die Entwicklung des Lernorts in der Ausrichtung der Bibliothek auch eine Rolle? Das betrifft ja vor allem die Studierenden.

Wichtig ist uns, in Zukunft noch besser die sich verändernden Bedürfnisse unserer Nutzenden zu verstehen. Studierende sind dabei eine ganz wichtige Zielgruppe. Sie profitieren ja sowohl von der Infrastruktur der Bibliothek wie auch dem physischen Raum. Ihre Anforderungen hängen daher oft mit den Möglichkeiten zusammen, Räumlichkeiten gezielt weiterzuentwickeln und neu zu nutzen. Nicht immer passt alles zusammen: Die einen wünschen sich flexible Räumlichkeiten der Kollaboration, andere eine konzentrierte Arbeitsatmosphäre des stillen Lernens. Wir wollen in Zukunft hier noch stärker in den Dialog mit den Studierenden treten und umsetzen, was im Rahmen der baulichen Gegebenheiten machbar ist.

### Wir haben ja heutzutage auch viele Player, auch im Bereich der Informationsgesellschaft, beispielsweise Verlage, die auch Services anbieten, kostenpflichtig natürlich, aber vielleicht trotzdem in einer Form, die es für den ein oder anderen Nutzenden interessant macht. Können die wissenschaftlichen Bibliotheken in der Konkurrenz bestehen?

Über das Informationsmonopol, das früher einmal Bibliotheken hatten, verfügen wir schon länger nicht mehr. Auch Wissenschaft-

ler\*innen nutzen für Recherchen neben unseren Portalen und Katalogen oftmals Google oder Google Scholar. Es kommt darauf an, was man sucht. Gerade Printbestände sind meist nicht über Google & Co. auffindbar. Die großen Wissenschaftsverlage bieten Forschenden heute herausragende digitale Angebote, mit denen Sie Forschungsleistung von der Ausgangsfrage bis zur Publikation der wissenschaftlichen Erkenntnisse gezielt unterstützen. Das schafft keine Einzelbibliothek. Selbst in Kooperation wird das schwierig. Unsere Stärke liegt an einer anderen Stelle: Wir verfolgen keine Gewinninteressen. Das ist insbesondere wichtig im Umgang mit Daten. Wenn große Wissenschaftsverlage das Rundum-sorglos-Paket anbieten, ist damit oft eine mehr oder weniger unkontrollierte Nutzung der Daten verbunden. Datensouveränität ist eine Stärke, die es gezielt einzusetzen gilt.

### Wir haben jetzt sechs Bereichsbibliotheken auf den Campi der Goethe-Universität, nach ungefähr 20 Jahren Planung Ende letzten Jahres vollendet. Was jetzt aber noch fehlt, ist der letzte Riesenbaustein, also die Hauptbibliothek auf dem Campus Westend. Wenn man den Neubau eines solchen großen Gebäudes plant, muss man sicherlich auch die Entwicklungen auf einem derart volatilen Feld mit einkalkulieren. Wie könnte, wie sollte die neue UB aussehen?

Das gilt es etwas aufzuschlüsseln: In unserer heutigen Zentralbibliothek an der Bockenheimer Warte sind knapp fünf Millionen physische Medieneinheiten in unterirdischen und überirdischen Magazinen untergebracht, darunter viele historische Bestände mit besonderen sicherheitstechnischen und klimatischen Anforderungen. Diese brauchen auch zukünftig einen geeigneten Unterbringungs- und Nutzungsort. Aber die Zentralbibliothek ist eben noch mehr: Viele unserer Fachexpert\*innen arbeiten von hier aus, der größte Teil der Medienbearbeitung und die Verwaltung sind hier untergebracht. Sie ist aber vor allem ein fachneutraler Ort. Während jeder unserer anderen neun Standorte bestimmten Fachbereichen zugeordnet ist, steht die Zentralbibliothek für die Gesamtheit der

Universitätsbibliothek. „Wir sind ein H(UB) für Menschen, Wissen, Services der Goethe-Universität.“ Dieser Satz ist Teil unserer Vision im Zielbild. Ein Neubau, der die Gesamtheit des Bibliothekssystems an der Universität repräsentiert, bietet die Chance, diesen Satz auf besondere Weise mit Leben zu füllen. Es sollte ein Ort des interdisziplinären und transdisziplinären Austausches sein, ein Ort, der zur gemeinsamen Entwicklung von Lösungen für komplexe Probleme unserer Zeit einlädt. Und dabei allen offensteht: Forschenden, Lehrenden, Studierenden, den Mitarbeitenden der Verwaltung wie auch den interessierten Bürgerinnen und Bürgern. Inwieweit man ein Publikum außerhalb der Universität erreicht, hängt allerdings auch vom Bauplatz ab.

### Der Campus Westend hat natürlich eine andere Erreichbarkeit und ein anderes Umfeld als der Campus Bockenheimer.

Wir sind an der Bockenheimer Warte Teil des Stadtgeschehens. Das ist für den Bezug zur Öffentlichkeit hilfreich. Für den neuen Standort werden wir uns überlegen müssen, wie wir diesen Bezug neu herstellen können, zum Beispiel über Ausstellungen oder Diskurse mit aktueller Relevanz für die Bürgerinnen und Bürger von Frankfurt. Vor meinem Bibliotheksreferendariat habe ich Architektur studiert. In der Architekturtheorie spricht man vom Genius loci – also davon, den Geist des Ortes in die architektonische Ausgestaltung einzubeziehen. Gerade vor dem Hintergrund der hohen Entwicklungsdynamik, mit der wir auch als Bibliothek umgehen müssen, wäre natürlich ein dauerhaftes Budget für die Weiterentwicklung toll. Ich kann ja mal träumen (lacht). Was die Nachhaltigkeit angeht, da vertraue ich meiner alten Berufsgarde, die ja schon herausragende Projekte im Bereich nachhaltiger Architektur realisiert hat.

Fragen: Dirk Frank